

## Systematische Beschaffungsstrategien: Mehrwert – bis zur Herrschaft über die Galaxis...

**Procurement Summit**  
Berlin  
Masterclass, 30.09.21

**Prof. Dr. Florian C. Kleemann**  
Hochschule München  
[florian.kleemann@hm.edu](mailto:florian.kleemann@hm.edu)

**Domenico Gentile**  
TransnetBW GmbH  
[d.gentile@transnetbw.de](mailto:d.gentile@transnetbw.de)

### I. Hinführung: Relevanz Strategie

Strategie gilt – gerade im Einkauf – als „add-on“, wenn alle anderen Aufgaben erledigt sind. Doch ist das wirklich sinnvoll? Sollte es nicht eher umgekehrt sein?

**If you think good architecture is  
expensive, try bad architecture**

Brian Foote & Joseph Yoder



## II.0 Prozess: Entwicklung Warengruppenstrategie



Denn: Strategieentwicklung ist keineswegs völlig „abstrakt“ – mit Hilfe eines strukturierten Prozesses lässt sich quasi ein Plan entwickeln ALLES einzukaufen

Quelle: <https://www.shadestation.co.uk/Darth-Vader/> / <https://www.insidehook.com/article/tech/a-detailed-look-at-the-cost-of-building-a-death-star>

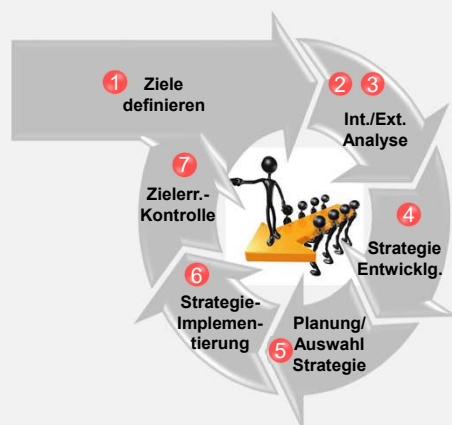
Kleemann, F. C.; Gentile, D. (2021)  
Systematische Beschaffungsstrategien

3

## II.0 Prozess: Entwicklung Warengruppenstrategie



Denn: Strategieentwicklung ist keineswegs völlig „abstrakt“ – mit Hilfe eines strukturierten Prozesses lässt sich quasi ein Plan entwickeln ALLES einzukaufen



### Strategie-Prozess Beschaffung:

1. Ziele aus Unternehmensstrategie und -herausforderungen ableiten
2. Analyse Vergangenheitsdaten, Bedarfsanforderungen und Beschaffungsprozess (intern)
3. Analyse Lieferantenmarkt / Umfeld
4. Entwicklung warengruppenspezifischer Beschaffungsstrategien
5. Umsetzungsplanung und Ressourcenmobilisierung
6. Umsetzung der Strategie (→Taktik!)
7. Regelmäßige Kontrolle

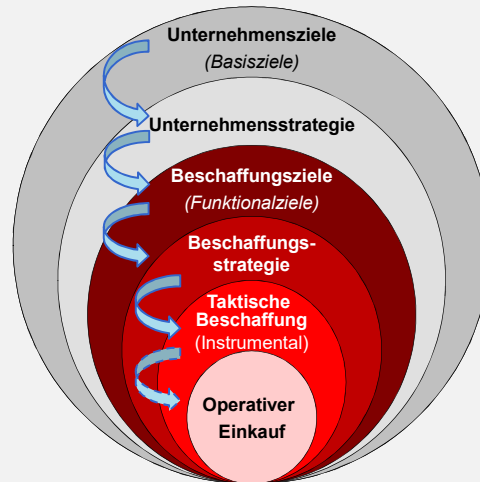
Kleemann, F. C.; Gentile, D. (2021)  
Systematische Beschaffungsstrategien

4

## II.1 Prozess: Ziele & Gestaltungsebenen



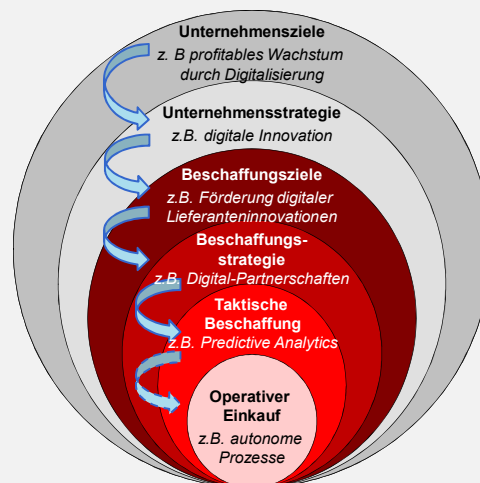
Ausgangspunkt der Beschaffungsstrategie sind dabei idealerweise die Unternehmensziele, die gezielt auf die Handlungsebenen des Einkaufs heruntergebrochen werden



## II.1 Prozess: Ziele & Gestaltungsebenen (Beispiel)



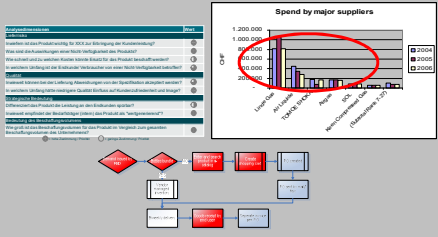
Die klare Unternehmensorientierung erlaubt es dann u. a., das Handeln des Einkaufs eindeutig zu fokussieren und eine ganzheitliche Zielsetzung zu „verargumentieren“




## II.2 Prozess: Interne Analyse HM

**Die anschließende interne Analyse umfasst als Strategie-Grundlage eine qualitative und quantitative Bestimmung, ggf. Überprüfung, der bisherigen Bedarfserfüllung**

### Bedarfsanalyse-Übersicht



- **Quantitative Analyse:** Beschaffungsvolumen, Preise
- **Qualitative Analyse:** Spezifikation, Kritizität/ Präferenzen, Komplexität...
- **Strukturelle Analyse:** Stakeholder, Prozesse...



Spend-Analyse

Prozess-Mapping

Bedarfs-Bewertung

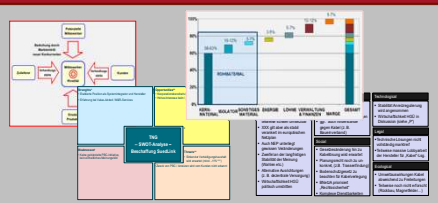
...

Kleemann, F. C.; Gentile, D. (2021) Systematische Beschaffungsstrategien 7

## II.3 Prozess: Externe Analyse HM


**Als Gegengewicht bzw. reality check sind aber auch externe Einflussfaktoren aus Unternehmensumfeld, Beschaffungsmarkt oder Lieferantenbasis zu berücksichtigen**

### Umfeldanalyse-Instrumente



Verschiedene Kombinationen und Fokussierungen der Instrumente

- Reiner Umfeld-Fokus
- Fokussierte Marktbetrachtung (unmittelbares Wettbewerbsumfeld)
- Kombinierte interne und externe Betrachtung (Unternehmen & Umfeld)



PEST(LE)-Analyse

Marktstrukturanalyse

Kostenstrukturanalyse

SWOT-Analyse

...

Kleemann, F. C.; Gentile, D. (2021) Systematische Beschaffungsstrategien 8

## II.4 Prozess: Strategieentwicklung HM

**Eine Bewertung der internen und externen Situation gibt dann klare Tendenzen, an welchen sich die Strategie, in Ausprägungen standardisierter Parameter, orientiert**

Strategiedimension	Sourcing-Ausprägung			
<b>Lieferant</b>	Sole	Single	Dual	Multiple
<b>Beschaffungsobjekt</b>	Unit	Modular	System	Solution
<b>Beschaffungsareal</b>	Lokal	National		Global
<b>Beschaffungszeit</b>	Lager	Auftrags-orientiert	Just-in-time	
<b>Beschaffungssubjekt</b>	Individual		Cooperative	
<b>Beschaffungsart</b>	Ohne el. Procurement	E-Coordination	E-Procurement	E-Collaboration
<b>Wertschöpfungsort</b>	Extern: beim Lieferanten	Intern: beim Abnehmer	Intern: mit dem Abnehmer	

Quelle: Kleemann, 2014, auf Basis Arnold / E&G 1998  
Kleemann, F. C.; Gentile, D. (2021) Systematische Beschaffungsstrategien

## II.5 Prozess: Strategieauswahl HM

**„Good old Kraljic“ hilft zudem bei der Auswahl von Normstrategien sowie dazu passender Umsetzungsmaßnahmen – auf Basis der Analyseergebnisse!**

<b>Lieferisiko = Extern</b>	<b>Engpassprodukte</b>	<b>Strategische Produkte</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oligo- oder monopolistische Märkte</li> <li>Hohe Eintrittsbarrieren für Neu-Lieferanten</li> <li>z. B. <i>Entwicklung, Langfristige Verträge</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kritisch für Produkt-Preis/ -Kosten/ -Qualität</li> <li>Abhängigkeit vom Lieferanten</li> <li>z. B. <i>Strategische Partnerschaften, Allianzen...</i></li> </ul>
<b>Niedrig</b>	<b>Standardprodukte</b>	<b>Hebelprodukte</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Sortimentsbreite</li> <li>Hohe logistische bzw. Abwicklungskomplexität</li> <li>z. B. <i>Standardisierung, Kataloge...</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zahlreiche Lieferantenalternativen vorhanden</li> <li>Substitution / Austauschbarkeit gegeben</li> <li>z. B. <i>Lieferantenwettbewerb</i></li> </ul>
	Niedrig	Hoch
	<b>Gewinneinfluss der Warengruppe = Intern</b>	

Kleemann, F. C.; Gentile, D. (2021) Systematische Beschaffungsstrategien

## II.6 Prozess: Maßnahmenentwicklung / Umsetzung HM

**Die konkreten Maßnahmen können dann individuell entwickelt oder aus einem Pool selektiert werden. Wichtig ist eine ausgewogene Priorisierung als Umsetzungsbasis**

### Priorisierung & Auswahl Maßnahmen

**Nutzen-Parameter**

- Erzielter Mehrwert (Umsatz, Qualität, Compliance, Wissensaufbau...)
- Umfang Kosteneinsparung (Prozess, Materialkosten...)
- ...

**Aufwand-Parameter**

- Personalaufwand
- Kosten für IT, Software, Beratung, Schulung...
- ...

→ Festlegung ist unternehmens-/warengruppenindividuell

Hoch	<b>„Selektive Prioritäten“</b> • Wichtig • Eher langfristig • ...	<b>„Quick Wins“</b> • Leuchtturm-Vorhaben • Erste „Welle“ • ...
Niedrig	<b>„Vermeiden“</b> • Schlechter Aufwand-Nutzen • Alternativen suchen • ...	<b>„Opportunisten“</b> • Bedingter Nutzen • „Aha-Effekt“ • ...
	Hoch	Niedrig

**Umsetzungsaufwand**

Kleemann, F. C.; Gentile, D. (2021) Systematische Beschaffungsstrategien
11

## II.7 Prozess: Maßnahmenentwicklung / Umsetzung HM

**Klingt zu simpel? Geht nicht? Braucht es nicht? Jedenfalls funktioniert die Methode, offensichtlich sogar beim „Todesstern“. Und auch bei anderen komplexen Vorhaben...**

**4** Strategieentwicklung:

Lieferant: Multiple Sourcing, da mehrere Lieferanten zur Ausgestaltung notwendig

Beschaffungsobjekt: System, bezogen auf IT-Systeme oder Betriebsstationen

Beschaffungsareal: Global, da sehr weit

Beschaffungstakt: JIT, da hohe Inve

**5** 2) Der Todesstern wäre in eines Kraftjet-Motors ein strategische Item, denn sowohl die Schweregrad der Beschaffungssituation als auch die strategische Bedeutung des Objekts ist sehr hoch, daher wäre eine strategische Partnerschaft, sowie enge kooperative Beziehungen wie Joint Ventures von **6** Aufg. 2 SRM

Aufgrund hoher strat. Bedeutung und hoher Leistung wird das Pflegen der Lieferantenbeziehung angestrebt. Geeignete Maßnahmen:

- gemeinsame F&E von Lieferantensystemen
- Abschluss von Rahmenverträgen

Kleemann, F. C.; Gentile, D. (2021) Systematische Beschaffungsstrategien
12

### III. Praxisbeispiel: TransnetBW im Überblick HM

**TransnetBW: Ein Unternehmen der EnBW-Gruppe**

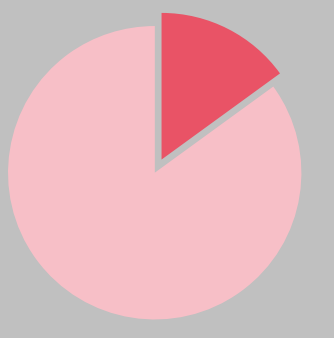
Zahlen & Fakten	Beschaffungsportfolio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strom-Übertragungsnetzbetreiber (ÜNB) im Südwesten von Deutschland</li> <li>• Rasanten Unternehmenswachstum: in 2012 noch 80 Mitarbeiter; heute &gt; 1.200</li> <li>• Beschaffungsvolumen &gt; 7 Mrd. Euro</li> <li>• &gt; 90% Beschaffungsvolumen Projektinvestitionen</li> </ul>	

Kleemann, F. C.; Gentile, D. (2021) Systematische Beschaffungsstrategien 13


### III. Praxisbeispiel: Energiewende / Netzbau HM

**In das Stromnetz muss für die Energiewende massiv investiert werden. Das absehbare Beschaffungsvolumen trifft auf einen umkämpften Lieferantenmarkt**

**Investitionsvolumen Energiewende Leitungsbau >70 Mrd. EUR bis 2035**



■ TransnetBW   
 ■ andere ÜNB



- Ist der Lieferantenmarkt auf das rasante Investitionswachstum vorbereitet?
- Ist die Realisierungen unserer Netzprojekte gefährdet?
- Wie entwickeln sich die Beschaffungskosten bei drohenden Kapazitätsengpässe?
- Wie muss die Beschaffungsstrategie gestaltet werden, um diese Marktsituation zu meistern?

Kleemann, F. C.; Gentile, D. (2021) Systematische Beschaffungsstrategien 14

### III. Praxisbeispiel: Hauptziele Beschaffungsstrategie HM

**Ausgangspunkt der Strategie waren zunächst klar definierte Hauptziele. Damit wurde & wird eine einheitliche Ausrichtung und klares Commitment aller Beteiligten erzeugt!**

**Hauptziele der Beschaffungsstrategie**

**Wesentliche Elemente**

- Bieterwettbewerb & Kostensenkung
- Stabilität der Planbarkeit Mittelabfluss
- **Einhaltung der geplanten Kosten**

---

- / Reibungslose Projektdurchführung
- / Einhaltung der NEP-Rahmenparameter
- **Zeitgerechte Durchführung**

---

- / Einfluss Maßnahmen auf Leistungsqualität
- / Beibehaltung Qualitätskontrolle durch AG
- **Stabile Leistungsqualität**

Kleemann, F. C.; Gentile, D. (2021) Systematische Beschaffungsstrategien 15

### III. Praxisbeispiel: Entwicklung Strategie HM

**Daran ausgerichtet folgte die iterative Markt- & Bedarfsanalyse. Spezifische Tools und Methoden machten dabei komplexe Zusammenhänge greif- und verarbeitbar!**

**3 Marktanalyse**

- Branche Stromnetz-Betreiber
- Recherche Nachfragekonkurrenz (ÜNB/VNB)
- GU-Lieferantenanalyse
- Betrachtung Kostenstruktur

**4 Konsolidierung & Bewertung**

- Berechnung und Abgleich von Kapazitäten (Markt) und Bedarf (TNG)
- Bewertungen von Versorgungsrisiken
- Ableitung Handlungsbedarf
- Basis:
  - Rahmenvorgaben
  - (Interne) Ziele und Prioritäten
  - Beschaffungsmarktsituation

**4 5 Beschaffungsstrategie**

- Zusammenfassung Analyseergebnisse
- Abbildung Marktpotentiale und -risiken
- Ableitung Hauptziel der Beschaffungsstrategie / Stoßrichtungen
- Entwicklung und Bewertung der Maßnahmen

**2 Bedarfsanalyse**

- Darstellung Aufgabenumfang GU
- Abschätzung quantitativer Bedarf TNG
- Bewertung Prioritäten & Anforderungen TNG

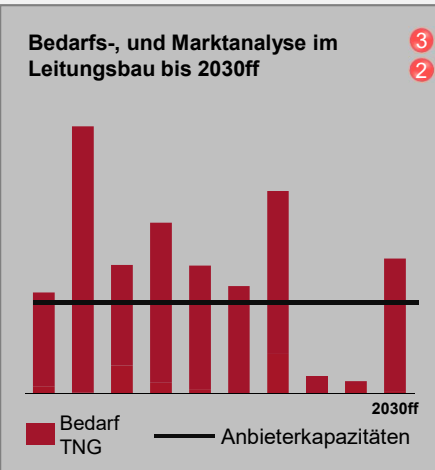
Kleemann, F. C.; Gentile, D. (2021) Systematische Beschaffungsstrategien 16



### III. Praxisbeispiel: Bedarfs- & Marktanalyse



Der Abgleich des Bedarfs mit dem Markt im Hinblick auf die Beschaffungsziele ergab dann den Handlungsbedarf – die Analyse ist kein „add-on“, sondern Kern der Strategie



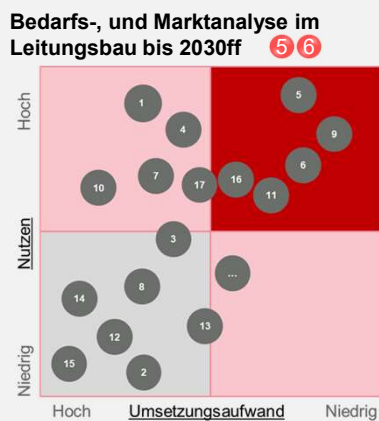
#### Analyseergebnisse Markt- vs. Bedarf

- Absehbar massiver Bedarfsanstieg (NEP...)
- Zeitgebundene Umsetzung der Investitionen (kein / geringer Spielraum)
- Bisher unterproportionaler TNG-Marktanteil
- Hohe Nachfragekonkurrenz ÜNB / VNB
- Begrenzte Anbieterkapazitäten Leitungsbau
- Vollausslastung der Branche
- Verfügbarkeit von Fachkräften
- Wachstumshemmnis
- ...

### III. Praxisbeispiel: Maßnahmenentwicklung



Die Strategie wird derzeit über konkrete Maßnahmen umgesetzt – unter Einbindung aller internen und externen Stakeholder – sonst bliebe die Strategie ein ‚Papiertiger‘



#### Maßnahmenansätze (Auszug)

1. Planungssicherheit erhöhen, zeitlichen Vorlauf für Lieferanten schaffen
4. Reduzierte Losgrößen mit gezielten Lieferantentwicklung
5. Beistellungsgrad kritischer Materialien erhöhen
10. Technischen Standardisierungsgrad erhöhen
17. Lieferantenkooperation, Beschaffungsmarketing

## IV. Bewertung: Ergebnisse & Relevanz



**Ob Produktionsmaterial oder Services, Todesstern oder eben Energiewende: systematische Beschaffungsstrategien haben viele Vorteile – auch für Sie!**

### 7 Ergebnisse (Stand 09/21)

- Thema als kritischer Engpass auf Vorstandsebene platziert
- „Beschaffungsstrategie“ wurde eine praktische Bedeutung gegeben
- Einkauf als Taktgeber für crossfunktionales internes Initiativprogramm
- Überprüfung & Anpassung Projektportfolio (z. B. Zeitplanung)
- Lieferantendialogplattform etabliert
- Einsparungen in zweistelliger Millionenhöhe identifiziert
- ...

**Einkauf am „Entscheidertisch“ etabliert**

**Klare Dokumentation als Kommunikationsbasis**

**Einfluss auf die externen Kosten mitverantworten**

**Einheitliche Ausrichtung Beteiligter**

**Weichen für effizientes Kostenmanagement stellen**

**Analytische Basis ermöglicht „Vorausschau“**

**Positionierung sowie Innovation des Einkaufs**